

# ARBEITGEBER BUNDESWEHR IM VISIER

Karriere bei der Bundeswehr

## FRAUEN IN VERANTWORTUNG

IM GESPRÄCH MIT BIRGIT BOHLE  
Personalvorstand Deutsche Telekom AG



## IM WANDEL

Mit einem Frauenanteil von insgesamt 20 Prozent bewegt sich die Bundeswehr auf Augenhöhe mit vielen deutschen DAX-Unternehmen. Mehr als 22.300 Soldatinnen bilden zwölf Prozent des militärischen Personals. Sie dienen in der Bundeswehr vom Matrosen bis zum General. Der weibliche Nachwuchs strebt vor allem verantwortungsvolle Führungspositionen an. Jede vierte Bewerbung für die Offizierlaufbahn kommt heute von einer Frau.

Die Bundeswehr unterstützt diese positive Entwicklung – vom Vorantreiben von Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Dienst (Teilzeit, flexible Arbeitszeitmodelle, ortsunabhängiges Arbeiten oder Telearbeit, Ausbau von Kinderbetreuungsplätzen) bis hin zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen mit Hilfe einer gezielten Gleichstellungspolitik

Eine gleichberechtigte Förderung ist für die vielen jungen Frauen, aber auch erfahrene Seiteneinsteigerinnen, die heute zur Bundeswehr kommen, deshalb selbstverständlich. Den Weg haben ihnen die „Pionierinnen“ der siebziger und achtziger Jahre im Sanitätsdienst, ab 2001 die ersten Soldatinnen in den Streitkräften bereitet. Auf allen Leitungsebenen, in der Truppe und in der Verwaltung, sind Frauen vertreten, bis in die Spitzenfunktionen und -ämter, militärisch und zivil. Zufrieden gibt sich die Bundeswehr damit nicht.

Die Bundeswehr braucht die besten Köpfe. Sie muss attraktiv sein, um den Führungskräftenachwuchs zu gewinnen und zu halten. Fest steht schon jetzt: Personelle Vielfalt bereichert die Truppe, auch das macht sie als Arbeitgeber zunehmend attraktiv. Für die vielen Herausforderungen, vor denen die Bundeswehr steht, braucht sie vielfältige Fähigkeiten und Persönlichkeiten.

## INHALT

### 03 — MEHR FRAUEN IN DER FLÄCHE UND AN DER SPITZE

Frauen in Führungspositionen

### 06 — ANERKENNUNG FÜR DIE TRUPPE

Bundesministerin der Verteidigung  
Annegret Kramp-Karrenbauer

### 08 — FRAUEN IN VERANTWORTUNG I

Generalstabsarzt Dr. Gesine Krüger

### 11 — IM EINSATZ WELTWEIT

Frauen übernehmen Verantwortung

### 16 — MENTORING FÜR NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTE

Gemeinsame Potenziale entdecken

### 18 — FRAUEN IN VERANTWORTUNG II

Präsidentin Ulrike Hauröder-Strüning

### 20 — GLEICHSTELLUNG IN DER PRAXIS

Ein Tag mit Oberstleutnant i. G. Monika Leu

### 24 — INTEGRATION AUS WISSENSCHAFTLICHER SICHT

Fragen an Dr. Gerhard Kümmel

### 25 — DIE REKRUTINNEN

Neue Videoserie der Arbeitgebermarke Bundeswehr

### 26 — IM GESPRÄCH MIT BIRGIT BOHLE

„Frauenförderung ist kein Programm, sondern eine Haltung“



## MEHR FRAUEN IN DER FLÄCHE. MEHR FRAUEN AN DER SPITZE.

### In der Bundeswehr wächst der Frauenanteil stetig, ob im militärischen oder zivilen Bereich.

Immer mehr Beispiele erfolgreicher Karrieren von Frauen in der Bundeswehr ermutigen und inspirieren Mädchen und Frauen, sich für eine Ausbildung oder Laufbahn in der Bundeswehr zu entscheiden. Diese Ausgabe von IM VISIER stellt zwei „Top-Managerinnen“ der Bundeswehr vor, die eine in Uniform, die andere in Zivil: Generalstabsarzt Dr. Gesine Krüger, Kommandeurin der Sanitätsakademie der Bundeswehr, und Präsidentin Ulrike Hauröder-Strüning, die mit dem Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Nutzung eine obere Bundesbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung leitet.

### Frauen holen auf

Als die junge Ärztin Krüger 1987 in die Bundeswehr eintrat, war sie noch deutlich in der Minderheit. Heute weist der Sanitätsdienst, der 1975 für Frauen geöffnet wurde, mit 44 Prozent den größten Frauenanteil der Bundeswehr auf. Von der Chefärztin bis zur Klinikdirektorin übernehmen Frauen Verantwortung und arbeiten mit ihren Kameraden und Kollegen auf Augenhöhe. Heer, Luftwaffe und Marine stehen erst seit 2001 Bewerberinnen offen – ein Grund dafür, dass hier die Frauen beim militärischen Spitzenpersonal noch auf sich warten lassen: Für die Offizieranwärterinnen, die unmittelbar nach Öffnung der Streitkräfte im Juli 2001 in die Bundeswehr eintraten, ist eine Beförderung zum General oder Admiral theoretisch frühestens im

Zeitraum 2028 bis 2030 möglich. Die gute Nachricht: 18 Jahre nach Öffnung aller Laufbahnen ist der weibliche Führungsnachwuchs auf allen Leitungsebenen vorgerückt: mehr Frauen in der Fläche, mehr Frauen in Verantwortung. Rund 2.200 weibliche Offiziere sind bereits im Dienstgrad des Hauptmanns oder des Kapitänleutnants tätig, zahlreiche Frauen haben die darauffolgende Dienstgradgruppe der Stabsoffiziere erreicht – die zweithöchste hinter dem General.

### Im weltweiten Einsatz

Eine der jungen Frauen auf dem Weg nach oben ist Major Marja Alm. Sie führt eine Kompanie der schnellen Eingreiftruppe der NATO. Ein anderes Beispiel ist Hauptmann Isabel Borkstett: Die Politikwissenschaftlerin und angehende Stabsoffizierin war als Beraterin bereits an vielen Orten der Welt unterwegs und engagiert sich in der VN-Friedenssicherung. Im Interview mit IM VISIER erklärt Borkstett, welche Rolle Frauen in der Konfliktbewältigung weltweit einnehmen. Um die weibliche Bevölkerung in Krisen- und Kriegsgebieten besser zu erreichen, wollen die Vereinten Nationen den Anteil an Frauen in Friedensmissionen steigern. Die Bundeswehr leistet mit der Ausbildung von Militärbeobachterinnen dazu einen wichtigen Beitrag.

### Chancengerechtigkeit: Theorie und Praxis

Der Leitfaden für die Personal- und Talententwicklung ist nicht Frauenförderung allein, sondern vor allem Chancengerechtigkeit. Männer und Frauen sollen die gleichen beruflichen Perspektiven haben, auch in



Führungspositionen. Grundlage dafür ist das Gleichstellungsgesetz, für dessen Umsetzung die 132 zivilen sowie die 57 militärischen Gleichstellungsbeauftragten der Bundeswehr sorgen. „Vor allem in den letzten vier bis fünf Jahren hat sich einiges getan“, sagt Oberstleutnant i. G. Monika Leu, militärische Gleichstellungsbeauftragte im Bundesverteidigungsministerium im Interview. Zahlreiche Maßnahmen für mehr Familienfreundlichkeit hätten die Arbeit für Männer wie Frauen verbessert. „Aber es geht nicht nur um das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf“, bemerkt sie. „Es geht vor allem um ein neues Führungsverständnis.“

**Neues Führungsverständnis**

Mit Trainings für Führungskräfte, Coachings und Mentoring-Programmen unterstützt die Bundeswehr den Führungskräftenachwuchs – und sensibilisiert ihr Führungspersonal, um Stereotype aufzubrechen und

Vorurteile abzubauen. Wie weit bereits verinnerlicht ist, was die Integration von Frauen fördert oder behindert, untersucht der Soziologe des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr Dr. Gerhard Kümmel. „Wir befinden uns in einem Lernprozess“, stellt er fest. Am wirksamsten seien Vorbilder: Je selbstverständlicher es wird, dass sich in allen Hierarchiestufen Frauen wie Männer finden, desto mehr nimmt die Entwicklung an Fahrt auf.

Auf Multiplikatorinnen setzt auch die Arbeitgeberkommunikation der Bundeswehr mit der Ansprache junger Interessentinnen. Die neueste Serie, DIE REKRUTINNEN, die am 23. September auf dem Videokanal YouTube ange laufen ist, stellt junge Frauen in der Grundausbildung bei der Luftwaffe ins Rampenlicht. Die Botschaft der Serie: Die Bundeswehr ist ein attraktiver Arbeitgeber – für Frauen und Männer gleichermaßen.

2

Frauen im Rang des Generals im ZSanDst (Zentraler Sanitätsdienst)



**Generalstabarzt Dr. med. Gesine Krüger**  
Kommandeurin der Sanitätsakademie der Bundeswehr



**Generalstabarzt Dr. med. Almut Nolte**  
Kommandeurin und Ärztliche Direktorin des Bundeswehrzentrankenhauses, Koblenz

3

Frauen stehen an der Spitze einer oberen Bundesbehörde. Dabei handelt es sich um 3 der 5 zentralen Bereiche der Bundeswehrverwaltung.

BAAINBw



**Gabriele Korb**  
Präsidentin des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw), Koblenz

BAIUDBw



**Ulrike Hauröder-Strüning**  
Präsidentin des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw), Bonn

BAPersBw



**Sabine Grohmann**  
Präsidentin des Bundesamtes für Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw), Köln

1

Universitätspräsidentin

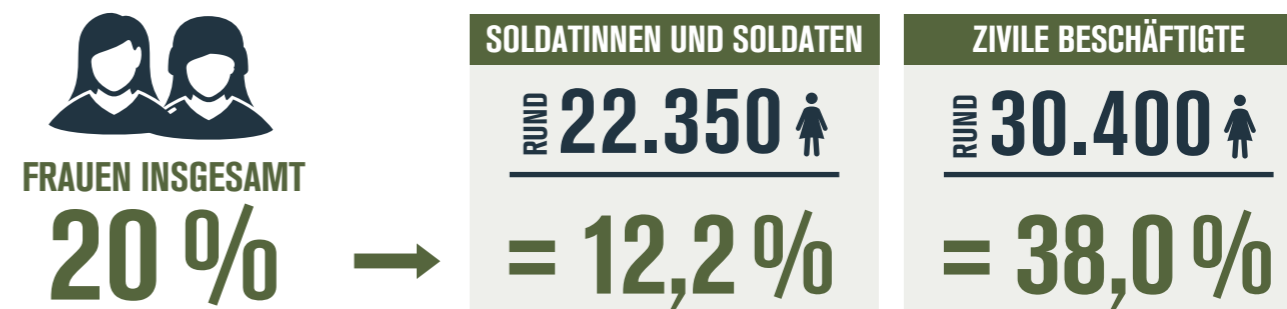
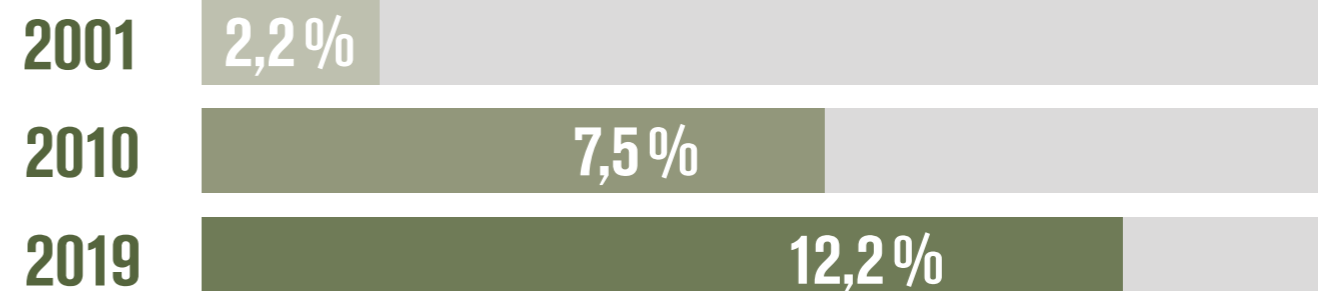
UniBw München



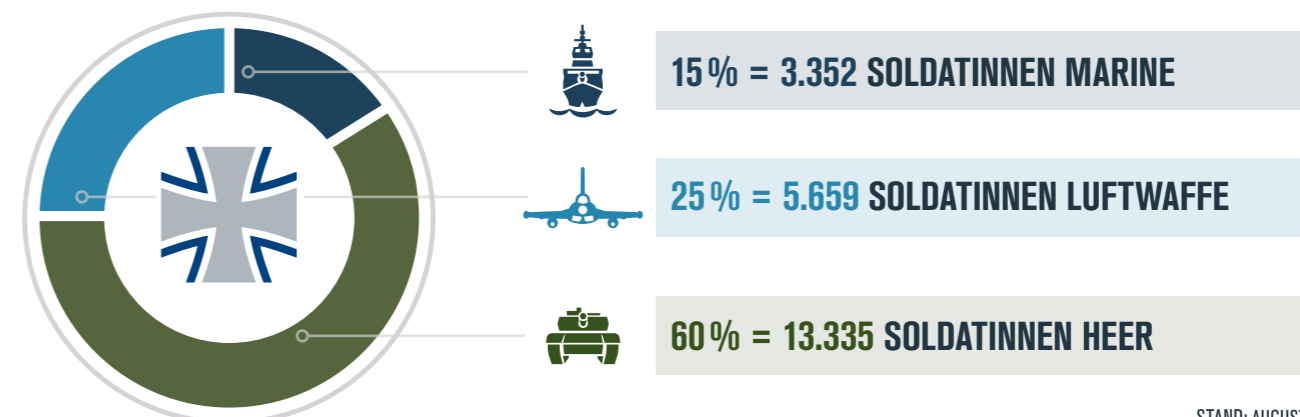
**Prof. Dr. Merith Niehuss**  
Präsidentin der Universität der Bundeswehr, München

**FRAUEN BEI DER BUNDESWEHR**

**Seit Öffnung aller Laufbahnen für Frauen steigt der Anteil an Soldatinnen stetig an**



**Verteilung der Soldatinnen in den Teilstreitkräften**



**BUNDESMINISTERIN DER VERTEIDIGUNG  
ANNEGRET KRAMP-KARREBAUER IM INTERVIEW**

# „HABE VOLLSTES VERTRAUEN“

**Frau Ministerin, Sie haben sich mittlerweile einen ersten Eindruck von der Truppe verschafft. Was hat Sie bislang am meisten beeindruckt?**

Mich beeindruckt sehr, wie vielfältig die Bundeswehr ist, wie viele militärischen und zivilen Ausbildungen, Berufe und Laufbahnen es gibt. Für mich persönlich besteht die Herausforderung darin, unmittelbar ins politische Tagesgeschehen einzusteigen und gleichzeitig die Zeit zu finden, diese große Organisation mit ihren rund 263.000 Menschen kennenzulernen. Aber ich werde mir diese Zeit nehmen.

Neben der notwendigen Einweisung im Ministerium kommt es mir vor allem auf den persönlichen Austausch mit den Menschen in der Bundeswehr an. Deshalb sind mir die Besuche vor Ort besonders wichtig, an den Standorten in Deutschland und auch im Einsatz wie kürzlich in Jordanien und im Irak. Ich möchte erfahren, was die Angehörigen der Bundeswehr bewegt.

Was mich besonders freut: Ich werde überall offen empfangen und treffe engagierte Menschen, die in ihren jeweiligen Fachgebieten hochprofessionell arbeiten und die die Bundeswehr und ihre Zukunft mitgestalten wollen. Das motiviert mich sehr.

**Worin sehen Sie jetzt Ihre wichtigste Aufgabe? Gibt es Vorhaben, die Sie unmittelbar umsetzen wollen? Welche benötigen mehr Zeit?**

Oberste Priorität hat für mich, dass die Soldaten und Soldatinnen, aber auch die zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, dass ich vollstes Vertrauen



in ihre Fähigkeiten habe und ihre Arbeit wertschätze. Das heißt aber auch, dass wir gemeinsam kritisch hinschauen und Probleme offen benennen. Dazu werde ich auf allen Ebenen das Gespräch suchen.

Was die Inhalte angeht, erarbeite ich mir eine Vielzahl von Themen und führe sehr viele Gespräche, um mich möglichst schnell und intensiv zu informieren. Natürlich ist die Ausrüstung der Bundeswehr weiterhin ein essenzielles Thema, aber auch die Personalgewinnung wird uns längerfristig weiter fordern.

**„WIR HABEN UNS ZURÜCKGEZOGEN.  
DAS MUSS SICH ÄNDERN.“**

**Braucht die Bundeswehr mehr Wertschätzung und gesellschaftliche Anerkennung?**

Ein klares Ja! In den vergangenen Jahrzehnten ist die Bundeswehr mehr und mehr aus dem öffentlichen Raum verschwunden. Immer seltener finden Gelöbnisse öffentlich statt. Standorte wurden geschlossen, die Bundeswehr wurde stetig kleiner. Kurzum: Wir haben uns zurückgezogen. Das muss sich wieder ändern. Die Bundeswehr ist kraft ihrer Verankerung im Grundgesetz Bestandteil der freiheitlich-demokratischen Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland. Sie gehört zu unserer Gesellschaft und das sollten wir wieder stärker zeigen. Leider erleben wir,

dass die Soldaten und Soldatinnen, obwohl sie für die Sicherheit der Menschen in unserem Land einstehen, die Werte unserer Verfassung verteidigen und an wichtigen Einsätzen im internationalen Rahmen beteiligt sind, häufig auf Vorurteile und Ressentiments stoßen. Hier hilft nur mehr Präsenz und mehr Aufklärung, was die Bundeswehr eigentlich alles leistet. Vielen Bürgerinnen und Bürgern ist das gar nicht mehr bewusst.

**Die Bundeswehr konkurriert mit der Wirtschaft um den beruflichen Nachwuchs. Was sind die besten Argumente für den Arbeitgeber Bundeswehr?**

Die Bundeswehr ist einer der größten Ausbilder und Arbeitgeber in Deutschland. Sie bietet als sinnstiftender und qualifizierender Arbeitgeber eine Vielzahl an Vorzügen: einen sicheren Arbeitsplatz, ein gutes Gehalt, dauerhafte, anspruchsvolle und gute Perspektiven, ob militärisch oder zivil. Darüber hinaus leistet die Bundeswehr einen wertvollen Beitrag für Frieden, Freiheit und Sicherheit in Deutschland und in der Welt. Das ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für den Arbeitgeber Bundeswehr.

**Der Frauenanteil bei der Bundeswehr beträgt – militärische und zivile Bundeswehrangehörige zusammengenommen – 20 Prozent. Im Vergleich zu einigen anderen Streitkräften und auch DAX-Unternehmen ist die Bundeswehr auf einem guten Weg. Wie kann die Bundeswehr noch attraktiver werden für Frauen?**

Mädchen und Frauen interessieren sich zunehmend für den Arbeitgeber Bundeswehr, was mich persönlich sehr freut. Die Frauen, die zur Bundeswehr kommen, haben keinerlei Berührungängste und wollen gar nicht anders behandelt werden als ihre Kameraden. Sie haben die gleiche Motivation: Sie suchen eine Aufgabe, die eine persönliche Herausforderung darstellt und zugleich sinnvoll ist. Unser Anspruch muss sein, sie nicht zu enttäuschen und die Rahmenbedingungen für Ausbildung und Karriere zu schaffen, bei denen Männer und Frauen gleichberechtigt behandelt werden. Und das nicht nur auf dem Papier.

Besser werden müssen wir immer noch bei der Ausrüstung, bei individuellen und durchlässigeren Karrierepfaden und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die eine zentrale Rolle für die Zufriedenheit spielt. Hier sind mit der Attraktivitätsoffensive wichtige Weichen gestellt worden. Wir arbeiten daran weiter und wollen pass-

genaue Maßnahmen für Frauen und Männer entwickeln, damit das Familienleben nicht zu kurz kommt. Dazu gehören zum Beispiel mehr Kita-Plätze, die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten oder auch Dual-Career-Modelle, bei denen beide Partner einen guten Job haben und langfristige Karriereperspektiven anstreben.

**„FRAUEN UND MÄNNER SOLLEN  
GLEICH BEHANDELT WERDEN.  
NICHT NUR AUF DEM PAPIER.“**

**Studien belegen, dass sich Frauen mehr zutrauen, wenn sie in ihrem Umfeld weibliche Vorbilder wahrnehmen. Sehen Sie das auch so?**

Grundsätzlich sehe ich das auch so: Vorbilder können viel bewirken. Wenn Frauen andere Frauen sehen, die sich herausfordernde Aufgaben zutrauen und es geschafft haben, können sie sich selbst besser vorstellen, Verantwortung zu übernehmen. Vielleicht fehlt manchen Frauen das letzte Quäntchen Selbstbewusstsein, sich zu behaupten, ähnlich wie in technischen oder naturwissenschaftlichen Berufen.

**Beim feierlichen Gelöbnis am 20. Juli in Berlin waren zahlreiche junge Frauen unter den Rekruten, die ihre Laufbahn in der Bundeswehr gerade erst beginnen. Was würden Sie ihnen mit auf den Weg geben?**

Bleiben Sie mutig, folgen Sie Ihrem Gewissen und lassen Sie sich nicht von Ihrem Weg abbringen!





## FRAUEN IN VERANTWORTUNG I DIE GESUNDHEITSMANAGERIN

**Die Bundeswehrkarriere von Generalstabsarzt Dr. Gesine Krüger hat viele Facetten – und für junge Frauen im Sanitätsdienst Vorbildcharakter. Dabei war der heute 60-Jährigen gar nicht von Anfang an klar, wohin die berufliche Reise einmal geht: Gesine Krüger ist Kommandeurin der Sanitätsakademie der Bundeswehr in München und zurzeit einzige Frau im Rang eines Zwei-Sterne-Generals in der Bundeswehr.**

Gesine Krüger ist eine Pionierin. 1987 tritt sie als junge Ärztin in die Bundeswehr ein, mit dem Wunsch, Chirurgin zu werden. „Einen Ärztemangel wie heute gab es damals noch nicht und in einer Männerdomäne wie der Chirurgie als Frau Fuß zu fassen, war äußerst schwierig“, erklärt Krüger. Die Bundeswehr bietet der Medizinerin gute Einstiegschancen. Schließlich entscheidet Krüger sich jedoch für die Allgemeinmedizin – „weil mir das Fachgebiet vielseitiger erschien und der Gedanke, ‚Hausärztin‘ der Soldaten zu werden, reizvoll war“ –, aber bei der Wahl des Arbeitgebers bleibt sie. Beide Schritte hat Krüger nicht bereut. Im Gegenteil: „Ärztin und Soldatin zu sein, der Gedanke war zwar zunächst sehr ungewöhnlich für mich, aber auch reizvoll.“ Erst 1975 ist der Sanitätsdienst der Bundeswehr für Ärztinnen geöffnet worden. Als Krüger sich bewirbt, sind Frauen in den Streitkräften noch deutlich in der Minderheit.

### Wertvolle Erfahrungen

Gesine Krügers Blick schweift aus dem Fenster ihres Büros im Hörsaalgebäude der Sanitätsakademie in München. „Als Fliegerärztin in einer Phantom im Tiefflug mitzufliegen, das waren Momente, die ich nicht vergesse“, erzählt Krüger. Was es bedeutet, Soldatin zu sein, erlebt Krüger bei ihren Einsätzen in Bosnien: 2002 ist sie als medizinische Beraterin der NATO-Schutztruppe SFOR, 2007 als Kommandeurin des Sanitätseinsatzverbandes EUFOR in Sarajevo eingesetzt. „Auch wir Ärzte sind an der Waffe ausgebildet, um uns selbst und die uns anvertrauten Patienten im Ernstfall verteidigen zu können... Was mich immer wieder beeindruckt hat, ist die einzigartige Kameradschaft, die im Einsatz unter den Soldatinnen und Soldaten herrscht“, betont sie. Über 30 Jahre ist



Generalstabsarzt Dr. Gesine Krüger

Krüger in verschiedenen Verwendungen als Ärztin bei der Luftwaffe und im Zentralen Sanitätsdienst der Bundeswehr tätig. Hier sammelt sie wertvolle Erfahrungen für ihre aktuelle Aufgabe.

## VON FRAUEN HÖRE ICH OFT „SCHAFFE ICH DAS?“ STATT „ICH SCHAFFE DAS!“

### Aus- und Weiterbildung auf höchstem Niveau

Seit 2016 leitet die gebürtige Niedersächsin die Sanitätsakademie der Bundeswehr in München, das zentrale Kompetenzzentrum der Bundeswehr für Wissenschaft und Forschung, Ausbildung und Lehre. Zu ihrem Verantwortungsbereich gehören dabei auch drei hochspezialisierte Forschungsinstitute: Am Institut für Radiobiologie der Bundeswehr werden Ursachen und Behandlung von Erkrankungen durch radioaktive Strahlung erforscht. Das Institut für Mikrobiologie der Bundeswehr befasst sich mit dem Schutz vor einer Vielzahl gefährlicher Krankheitserreger und Biogifte, die potenziell als biologische Kampfstoffe gegen die Bundeswehr eingesetzt werden könnten. Mit den dabei entwickelten Tests war das Institut beispielsweise 2014 entscheidend an der Eindämmung des Ebola-Ausbruchs in Westafrika beteiligt. Die Erkennung und Behandlung von Vergiftungen mit chemischen Kampfstoffen ist Aufgabe des Instituts für Pharmakologie und Toxikologie. Denn obwohl solche Waffen seit Jahrzehnten international verboten sind, werden sie immer wieder in Konflikten eingesetzt. Die Verbesserung von medizinischen Gegenmitteln ist daher ein Forschungsschwerpunkt des Münchner Instituts.

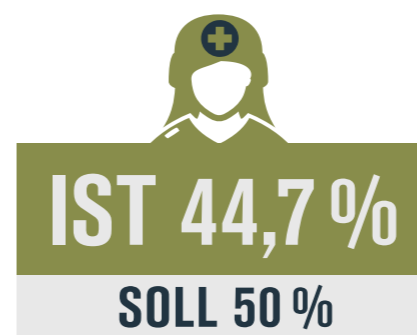
Mit der veränderten Einsatzrealität der Bundeswehr haben Forschung und Lehre der Sanitätsakademie eine neue Bedeutung bekommen: „Die Bundeswehr hat es in ihren Einsätzen weltweit mit neuen Bedrohungslagen zu tun, mit dieser Entwicklung müssen wir Schritt halten“, erläutert Krüger. Für sie selbst liegt der Klinikalltag einige Zeit zurück. Nun trägt sie die Verantwortung dafür, dass die Ärztinnen und Ärzte und die Soldatinnen und Soldaten ihr militärisches und fachliches Rüstzeug erhalten und für den Einsatz in Krisengebieten vorbereitet werden. Neue Anforderungen müssen schnellstmöglich in Ausbildungsinhalte übersetzt werden. Die Soldatinnen und Soldaten erhalten zum Beispiel notfallmedizinische Schulungen im militärischen Umfeld und erlernen die Grundlagen der Behandlung von Krankheiten durch atomare,

biologische oder chemische Kampfstoffe. Dazu zählt auch der Schutz vor gefährlichen Infektionskrankheiten wie Pest, Milzbrand und Ebolafieber, denn „auch die Ärzte der Bundeswehr haben es in den Einsätzen mit immer neuen Krankheitsbildern zu tun, die in Deutschland nur sehr selten auftreten“, sagt Krüger. Rund 10.000 Teilnehmende gehen jährlich an der Sanitätsakademie ein und aus. Das Angebot umfasst knapp 130 Lehrgänge und Seminare.

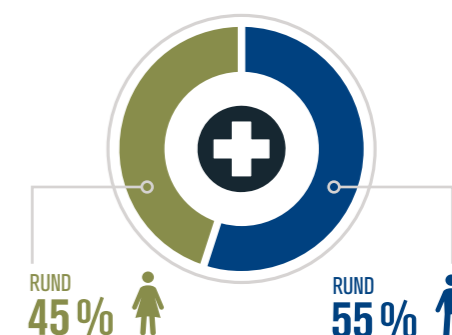
Die Verbindung von Medizin und einem militärischen Arbeitsumfeld mache ihre Arbeit anspruchsvoll und vielseitig, sagt Krüger. Dabei stehe der ständige Wissenstransfer in der Ausbildung im Fokus, ebenso das Vorantreiben von Forschung und Technologien. Vor allem die Digitalisierung bringe neue Chancen:

## DER SANITÄTSDIENST DER BUNDESWEHR

### Frauenanteil im Sanitätsdienst



### Weibliche Offiziere im Sanitätsdienst



### Weibliche Offiziere im Sanitätsdienst\*

Dienstgrad Generalmajor (B 7)	Dienstgrad Oberst (A 16 bis B 3)				
1	20	4	2	1	6
Generalstabsarzt	Oberstärzte	Flottenärzte	Oberstapotheker	Flottenapotheker	Oberstveternäre
Dienstgrad Brigadegeneral (B 6)	Dienstgrad Oberstleutnant (A 15)				
1	290	58	28	4	13
Generalstabsarzt	Oberstärzte	Flottenärzte	Oberstapotheker	Flottenapotheker	Oberstveternäre

\*Die Dienstgrade werden nur in der männlichen Form verwendet.

Vermeintlich gehören E-Learnings, digitale Lernplattformen und virtuelle Simulationen zur Ausbildung des medizinischen und militärischen Personals. In virtueller Umgebung üben Operateure Eingriffe. Sanitäter spielen Unfallszenarien durch. Auch die Vernetzung der Fachabteilungen, Dokumentation und Datenschutz sind wichtige Punkte auf Krügers Agenda. Die Zukunft im Sanitätsdienst beschäftigt sich beispielsweise mit der Frage, ob der Operationssaal über eine schnelle Datenautobahn verfügt, damit ein räumlich entfernter Spezialist auch im Einsatz am Bildschirm an Entscheidungen beteiligt werden kann.



Krüger im Gespräch mit Joachim Herrmann, MdB, bayerischer Staatsminister des Innern, für Sport und Integration

### Planbarkeit von Karrieren verbessern

Als Verantwortliche für 819 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt Krüger besonders ihr Personal am Herzen. Regelmäßig tauscht sie sich mit dem Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr über die Personalstrategie für die Sanitätsakademie aus. Denn „ohne qualifiziertes Personal geht es nicht“, betont Krüger. Eine Beobachtung, die Krüger in ihrer Laufbahn als Führungskraft immer wieder macht: Frauen hinterfragen ihre eigenen Leistungen häufiger als ihre männlichen Kollegen und Kameraden. „Frauen zweifeln eher ‚Schaffe ich das?‘, statt zu sagen: ‚Ich schaffe das!‘“, sagt Krüger. Die jungen Frauen können ruhig „selbstbewusster sein“, das Umfeld sei dafür günstig. Mitte der achtziger Jahre, als Krüger in die Bundeswehr

eintrat, sei es für Frauen sicherlich noch schwieriger gewesen, sich zu behaupten.

„Besonders in den vergangenen fünf bis acht Jahren hat die Bundeswehr als Arbeitgeber erhebliche Fortschritte gemacht“, sagt Krüger. „Ich war noch eine Exotin; heute arbeiten im Sanitätsdienst bald fast so viele Frauen wie Männer. Die gläserne Decke, die in meiner Generation noch existierte, ist dünner geworden.“ Ob sie sich selbst für ein Vorbild für Frauen hält, die es nach oben schaffen wollen? „Vielleicht“, antwortet Krüger bescheiden. Und ergänzt: „Jedenfalls bin ich stolz, dass häufig junge Soldatinnen auf mich zukommen und mir das bestätigen.“ In ihrer Akademie, betont sie, machen viele Frauen exzellente Jobs. Zu ihrem engsten Führungskreis gehören eine Direktorin für Ausbildung und Lehre und ein Direktor für Wehrmedizinische Wissenschaft und Forschung. „Ein Porz von 50:50 in meinem Top-Management“, sagt Krüger mit einem Schmunzeln.

Viel getan habe sich bei der Kinderbetreuung sowie der Tele- und Teilzeitarbeit. An der Sanitätsakademie gibt es acht Eltern-Kind-Arbeitszimmer sowie eine Kinderbetreuung, die durch Lehrgangsteilnehmende in Anspruch genommen werden können. Vor knapp zwei Jahren hatte Krüger im Rahmen einer Auditierung zum Thema Beruf und Familie Verbesserungspotenziale an der Sanitätsakademie identifiziert.

### „WEIBLICHE TALENTE WAHRNEHMEN“

„Bei der Planbarkeit von Karrieren könnten wir noch besser werden, damit wir Leistungsträgerinnen auch halten können“, so Krüger. Inzwischen gibt es sehr dynamische Frauen als Personalplanerinnen. Krüger betrachtet das als Vorteil: „Männer fördern immer noch eher Männer. Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, brauchen wir daher im Personalmanagement mehr Frauen in Führungspositionen.“ So würden weibliche Talente besser wahrgenommen und gefördert. „Frauen bereichern die Bundeswehr“, ist Krüger überzeugt. Im Arbeitsalltag der Sanitätsakademie und ihrer angeschlossenen Forschungsinstitute zeige sich täglich: „Gemischte Teams erzielen die besten Ergebnisse.“

## FRAUEN IM EINSATZ WELTWEIT

Für Soldatinnen wie Major Marja Alm, Hauptmann Isabel Borkstett und Hauptbootsmann Yvonne Köhler ist der Einsatz in Kriegs- und Krisengebieten nicht nur ein selbstverständlicher Bestandteil ihres Berufes, sondern vor allem ein persönlicher Motivationsfaktor für die Karriere. Und eine Frage der Gleichberechtigung. „Man weiß, wofür man die lange und intensive Ausbildung gemacht hat“, sagt Alm, die bereits in Afghanistan und Mali eingesetzt war. Aktuell sind 274 Bundeswehrosoldatinnen an den Einsätzen der Bundeswehr weltweit beteiligt, 101 von ihnen in Afghanistan.

### MAJOR MARJA ALM

## „EMPATHIE IST WICHTIGER ALS EINE LAUTE STIMME“

Marja Alm kam 2003 nach dem Abitur zur Bundeswehr. Neun Jahre, einige Dienststellen als Offizier und Zugführer sowie ein Hochschulstudium später war es so weit: 2012 wird die heute 35-Jährige als Zugführerin des Fernmeldezuges im Ausbildungsschutzbataillon im ISAF-Einsatz im afghanischen Kundus eingesetzt. Alm fährt mit dem Kontingentführer auf Patrouille. Fünf Jahre später der zweite Einsatz: In Mali berät sie als IT-Stabsoffizier den Kontingentführer der Bundeswehr in Gao, arbeitet erneut unter ständiger Bedrohung. „Wir haben schon die ein oder andere brenzlige Situation erlebt“, erinnert sich Alm. Zum Beispiel als das Camp Castor in Gao beschossen wird. „In dem Moment hatte ich keine Angst. Wir haben die Situation ja gedanklich zigfach durchgespielt und geübt.“ Ganz ruhig und geordnet hätten alle die Schutzbereiche des Camps aufgesucht. „Der Schreck kam bei einigen erst einige Zeit, manchmal Tage später. Erst funktioniert man, dann kommen die Gedanken.“ Ihr selbst halfen die Gespräche mit den Kameradinnen und Kameraden, um das Erlebte zu verarbeiten. „Die Einsätze haben meine Einstellung verändert. Mir wurde klarer, wofür man ausgebildet wird und wie wichtig eine hundertprozentige Vorbereitung ist.“

Alm weiß, wovon sie spricht. Binnen 48 Stunden muss „ihre“ Kompanie mit 147 Soldaten und Soldatinnen in der Lage sein, verlegt zu werden. Die Stabs- und Fernmeldekompanie der Panzerlehrbrigade 9 in Münster ist Teil der Very High Readiness Joint Task Force (VJTF), der schnellen Eingreiftruppe der NATO. Für 2019 hat die Bundeswehr die jährlich wechselnde Führung des Verbandes übernommen. Im vergangenen Jahr waren die Soldaten und Soldatinnen unter der Führung von Marja Alm auf einer Großübung in Norwegen, in diesem Frühjahr in Polen – anstrengende Wochen im Zeltlager. „Wir befinden uns jetzt zu Hause in der Standby-Phase, in ständiger Rufbereitschaft“, erläutert Alm. Auch das bedeutet für die Soldaten und Soldatinnen Strapazen und Entbehrungen. „Wir müssen ein Jahr lang rund um die Uhr besetzt sein, dürfen nicht zu weit von zu Hause weg. Fernurlaube nach Hawaii oder Australien sind da nicht drin“, so Alm. Allein aus diesem Grund brauche sie eine motivierte Truppe, den vollen Rückhalt. Befehlsgehorsam allein meint sie damit nicht.

Marja Alm verkörpert die moderne Bundeswehr: Frauen übernehmen in allen Teilstreitkräften Verantwortung, haben Leitungsfunktionen – und werden ernst genommen. „Bei jeder neuen Verwendung habe ich auch immer wieder skeptische Blicke registriert. ‚Eine Chefin, kann sie das?‘“, berichtet sie. Doch damit seien die Frauen als Vorgesetzte nicht allein, auch Männer müssen sich das Vertrauen erarbeiten. „Vielleicht geben wir Frauen einfach noch mehr, um zu überzeugen.“ Aus Erfahrung weiß Alm mittlerweile, dass die Vorurteile schnell vom Tisch sind, die

Kameraden finden anerkennende Worte. „Meine Art zu führen ist nicht nur, Befehle zu erteilen. Das ist einfach und da tanzt ja auch keiner aus der Reihe. Ich möchte eine gute Kommunikation und eine kooperative Zusammenarbeit.“

Das Pädagogikstudium, das Alm im Rahmen ihrer Offizierlaufbahn absolvierte, komme ihr dabei zugute. Als Schwerpunkt wählte sie Sozialpsychologie, beschäftigte sich mit Gruppendynamik. „Überall, wo Menschen zusammenarbeiten, kommen gruppendynamische Verhaltensweisen vor“, so Alm. Für ihre Aufgabe bei der Bundeswehr habe das Studium wertvolles Hintergrundwissen geliefert, unabhängig von Befehlshierarchien und Geschlechterstereotypen.



„Besonders in Extremsituationen wie im Einsatz, mit dem Leben auf engem Raum, weit weg von zu Hause, zeigen sich Menschen noch einmal von einer ganz anderen Seite. Manche werden zum informellen Anführer, andere halten sich heraus. Für mich als Führungskraft ist es wichtig, diese Vorgänge wahrzunehmen und gegenzusteuern“, so Alm. Auch öffneten sich die Menschen in belastenden Momenten ganz anders. „Der eine wächst über sich hinaus, ein anderer bricht zusammen, weil es zu Hause kriselt. Führen, das hat vor allem mit Empathie zu tun, weniger mit einer lauten Stimme.“ Und als Frau habe sie hier vielleicht doch einen Vorteil, meint Alm.

## ALS SOLDATIN UND MUTTER IN DEN EINSATZ

### „GEMISCHTE GEFÜHLE“

Im Januar 2020 steht für Hauptbootsmann Yvonne Köhler der dritte Auslandseinsatz an, dieses Mal im afrikanischen Mali. Dreieinhalb Monate müssen die zwölfjährige Tochter und der sechsjährige Sohn dann auf ihre Mutter verzichten. „Natürlich gehe ich mit gemischten Gefühlen“, sagt Köhler. „Aber die Kinder sind mit unserem Beruf aufgewachsen und haben die Situation schon erlebt.“ Wichtig sei der uneingeschränkte Rückhalt ihres Mannes. „Er bringt das notwendige Verständnis mit, weil er auch bei der Bundeswehr ist. Als Familie schaffen wir das“, weiß Köhler. Zuletzt war sie im Jahr 2016 im Kosovo eingesetzt. Zu Hause habe sie dafür sehr familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Die 37-Jährige koordiniert im heimischen Oldenburg die Ausbildung und den Einsatz von rund 120 Reservisten und Reservistinnen im Rahmen des Katastrophenschutzes. Nach Afrika geht sie jedoch in anderer Funktion. Die sportbegeisterte Soldatin ist sogenannte „Military-Fitness-Aus-



HAUPTBOOTSMANN  
YVONNE KÖHLER

bilderin“. Das heißt, vor Ort wird sie die 850 Soldaten und Soldatinnen unterstützen, sich zu akklimatisieren, fit zu halten und auch bei Yoga-Übungen zu entspannen.

Der Sozialdienst der Bundeswehr unterstützt Eltern beim bevorstehenden Einsatz umfassend, sei es mit Betreuungsangeboten oder Tipps zur Vorbereitung der Familie. Auch Köhler und ihr Mann haben mit ihren Kindern viel über die bevorstehende Trennung gesprochen. „Für meine Tochter ist es leichter, weil sie schon mehr versteht. Auch, dass ich an ihrem 13. Geburtstag leider nicht da sein werde.“ So oft wie möglich werden die Kinder mit ihrer Mutter telefonieren oder per Videotelefonie sprechen. Das Wichtigste sei der Zusammenhalt und die Unterstützung innerhalb der Familie.



HAUPTMANN ISABEL BORKSTETT

## „VERSCHIEDENE PERSPEKTIVEN EINNEHMEN“

Hauptmann Isabel Borkstett ist ausgebildete interkulturelle Einsatzberaterin und hat die Fortbildung zum Gender Advisor absolviert. Vor gut vier Jahren konzipierte die Politik- und Kulturwissenschaftlerin den Lehrgang „Genderperspektive“ und leitete das Programm zwei Jahre lang. Der Lehrgang wird zweimal jährlich durch das Dezernat Interkulturelle Einsatzberatung am Zentrum Operative Kommunikation der Bundeswehr angeboten. Er ist wichtiger Bestandteil der Ausbildung zum interkulturellen Einsatzberater. Außerdem nehmen militärische Führungskräfte an dem Programm teil.

### Hauptmann Borkstett, worum geht es in dem Lehrgang „Genderperspektive“?

Viele verwechseln das Thema Genderperspektive mit Frauenförderung. Vielmehr geht es in dem Lehrgang aber darum, die besondere Betroffenheit von unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen in Kriegen und Konfliktgebieten zu erkennen und die notwendigen Rückschlüsse daraus für das militärische Lagebild zu ziehen. Durch militärische Kampfhandlungen ist immer auch das Leben der Zivilbevölkerung betroffen, hierbei können die Auswirkungen für Männer, Frauen und Kinder aber unterschiedlich sein. Wenn zum Beispiel eine Brücke gesprengt wird, können die Menschen sich gegebenenfalls nicht mehr versorgen, die Kinder können nicht mehr zur Schule gehen; dadurch kann sich der Konflikt weiter verschärfen. In dem Training

geht es zwar nicht vorrangig um humanitäre Aspekte, aber durchaus um die Implikationen auch der humanitären Situation und Menschenrechtslage für die militärische Operationsführung im Einsatz. Ein ganzheitlicher Ansatz erfordert dies.

### Was bedeutet das konkret?

Es bedeutet zum einen, die Frauen aktiv in den Prozess der Konfliktbewältigung und Friedenssicherung einzubeziehen, sie am Diskurs teilhaben zu lassen. In Gesprächen mit Frauen vor Ort bekommen wir auch beispielsweise häufig andere Informationen als von Männern und können Situationen eventuell neu bewerten. Ein Beispiel: Auf einer Patrouille beobachtet ein Aufklärungstrupp der Bundeswehr ein erhöhtes Verkehrsaufkommen in der Stadt, dessen Ursache zunächst nicht klar ist. Wer sich wann und wie im öffentlichen Raum bewegt, kann für unsere Soldaten und Soldatinnen ein wichtiger Indikator der Sicherheitslage sein. Weil eine der Frauen des Dorfes uns jedoch erzählt hat, dass an dem Wochenende eine große Hochzeit stattfindet, können wir die Situation neu bewerten, weil wir wissen, dass Hochzeiten im betreffenden Kulturkreis mit seinen Familiennetzwerken hunderte Gäste aus der gesamten Region anziehen. Zudem geht es um das Bewusstsein dafür, dass weite Teile der zivilen Bevölkerung einen erhöhten Schutzbedarf haben, und Frauen und Kinder hier aus teils anderen Gründen als

Männer. Terroristische Vereinigungen setzen harmlos aussehende, junge Mädchen als Selbstmordattentäterinnen ein. Die Versklavung, Vergewaltigung und Misshandlung von Frauen und Kindern sind gängige strategisch genutzte Mittel der Kriegsführung, sie sind überdies fester Bestandteil der Rekrutierung und Finanzierung kämpferischer Gruppierungen. Dies sind wichtige Aspekte, die wir in militärische Überlegungen und in den Friedenssicherungsprozess einbeziehen müssen.

#### Was können Soldatinnen in der Konfliktbewältigung leisten?

Viel. Weibliche Militärs haben oft einen anderen Zugang zu Teilen der Bevölkerung, besonders zu Frauen, die wir sonst manchmal gar nicht erreichen können. Frauen erlangen eventuell dort Zugang zu Informationen, wo Männern schon aus kulturellen Gründen skeptisch begegnet oder der Zugang vollkommen verweigert wird. In manchen Ländern ist es undenkbar, dass eine Frau allein mit männlichen Soldaten in einem Raum interviewt wird.

#### Waren Sie selbst schon im Einsatz?

Ja, ich war im Rahmen der EU-Mission Sophia im Einsatz. Der Schwerpunkt der Mission lag auf der Bekämpfung illegaler Schleusernetzwerke und des Waffenschmuggels im Mittelmeer, aber auch das

Thema Seenotrettung spielte eine große Rolle. Als interkulturelle Einsatzberaterin für die Schiffsführung und die Besatzung habe ich zum Beispiel die aktuelle politische und zivile Stimmungslage ausgewertet, etwa in Libyen, und wie diese sich auf Flüchtlingsbewegungen auswirken könnte. Darüber hinaus habe ich unterschiedlichste kulturelle Fragestellungen aufbereitet, zum Beispiel, ob für Muslime Seebestattungen zulässig sind. Im Falle einer Flüchtlingsaufnahme war es meine zentrale Aufgabe, den organisatorischen Ablauf auf dem Flugdeck zu begleiten, wo die Geretteten bis zum nächsten Hafen betreut und versorgt werden mussten. Einmal haben wir knapp 1.200 Menschen aufgenommen. Die ganze Crew hat Tag und Nacht gearbeitet, es gab unzählige medizinische Notfälle, viele Kinder, schwangere Frauen. Irgendwann funktioniert man einfach nur noch. Das geballte Elend an Bord des Schiffes war eine intensive Erfahrung für mich. Einmal habe ich mich mit einem jungen Mädchen unterhalten, das komplett in Tränen aufgelöst war. Sie gab vor, 19 Jahre alt zu sein, war aber vermutlich deutlich jünger. Mir wurde bewusst, mit wie vielen Einzelschicksalen wir konfrontiert sind. Vorrangig geht es in den Einsätzen der Bundeswehr natürlich um die Erfüllung des sicherheitspolitischen Mandats und des militärischen Auftrags vor Ort, aber damit verbunden ist immer auch der Einsatz für die Menschen.

## WAS MACHT EIGENTLICH ...

# EIN GENDER ADVISOR?

Unter den insgesamt 1.185 Bundeswehrsoldatinnen und -soldaten in Afghanistan befinden sich sechs sogenannte Gender Advisor. Diese Beraterinnen und Berater schulen und unterstützen die afghanischen Sicherheitskräfte, vor allem die Frauen unter ihnen. Landesweit sind in Afghanistan derzeit rund 4.500 Frauen in Polizei und Streitkräften tätig, ihre Rolle ist in der afghanischen Gesellschaft nicht unumstritten.

Die Gender Advisor aus Deutschland arbeiten in Masar-i-Scharif eng mit ihren Kolleginnen und Kollegen aus Schweden, Ungarn und den Niederlanden zusammen. Sie organisieren Trainingskurse, sorgen für die professionelle Ausrüstung der afghanischen Frauen oder unterstützen sie bei Infrastrukturprojekten wie der Einrichtung von Kindertagesstätten. Die Bundeswehr selbst bildet keine Gender Advisor aus, ihre Schulung findet an verschiedenen NATO-Ausbildungszentren weltweit statt. Isabel Borkstett beispielsweise hat ihre Ausbildung im NATO Excellence Center in Schweden absolviert.

## FRAUEN IN FRIEDENSMISSIONEN

**Frauen sollen als Blauhelmsoldatinnen und VN-Militärbeobachterinnen verstärkt Rollen in Friedensmissionen wahrnehmen. Denn Soldatinnen finden oft leichter Zugang zu besonders gefährdeten Bevölkerungsgruppen.**

Ein Stimmengewirr aus Deutsch, Englisch und Französisch erfüllt die Flure des Ausbildungszentrums der Bundeswehr für die Vereinten Nationen in Hammelburg. Die Stimmung in der multinationalen Gruppe ist gut, soeben ist der zweite Lehrgang für künftige VN-Militärbeobachterinnen und -beobachter zu Ende gegangen. Nach rund 14 Tagen verlassen die 41 Lehrgangsteilnehmer aus 27 Nationen die fränkische Idylle als sogenannte „Military Experts on Mission“. Mehr als die Hälfte von ihnen sind Frauen: 25 zukünftige Militärbeobachterinnen aus 23 Nationen. Künftig sollen sie einen wichtigen Beitrag zur VN-Friedenssicherung leisten. Im vergangenen Jahr war Hauptmann Isabel Borkstett unter den Teilnehmerinnen, die sich mit unterschiedlichen Konfliktszenarien, Menschenrechten, Erster Hilfe oder Verhandlungsführung beschäftigen.



Frauen seien bei den Anstrengungen zur Wahrung und Förderung von Frieden und Sicherheit nicht nur gleichberechtigt, sondern könnten einen besonderen Beitrag leisten, heißt es von Seiten der Vereinten Nationen. Besonders zu gefährdeten Bevölkerungsgruppen in Krisen- und Einsatzgebieten fänden Frauen oft leichter Zugang und stärkten das gegenseitige Vertrauen, berichtet auch der Generalinspekteur der Bundeswehr, General Eberhard Zorn. Dabei ginge es vor allem darum, den Schwächsten zu helfen: Kindern, Frauen, den Opfern sexueller Gewalt oder auch Vertriebenen. Zusätzlich könnten wertvolle Informationen gewonnen werden. Eine stärkere Beteiligung von Frauen

an der internationalen Zusammenarbeit setze mehr Soldatinnen in den eigenen Reihen voraus, betont Zorn.

Zum Hintergrund: Fast zwei Jahrzehnte nach Verabschiedung der „Resolution 1325 – Frauen, Frieden, Sicherheit“ durch den VN-Sicherheitsrat liegt der Anteil an Frauen in Friedensmissionen bei nur vier Prozent. VN-Generalsekretär António Guterres will den Anteil auf 16 Prozent steigern. Auch Deutschland will dazu beitragen.

Seit Januar ist Deutschland für zwei Jahre nichtständiges Mitglied im VN-Sicherheitsrat und hatte im Frühjahr zum ersten Mal seit sieben Jahren den Vorsitz inne. Nicht zuletzt deshalb wird die Bundeswehr verstärkt dabei unterstützen, Frauen für den Einsatz als Blauhelmsoldatin auszubilden und ihren Anteil an den Missionen weltweit auszubauen. Der Lehrgang im Ausbildungszentrum der Bundeswehr ist dabei ein wichtiger Baustein: Zu den Aufgaben der hier geschulten Militärbeobachterinnen und -beobachter gehört die Begleitung des Friedensprozesses oder die Kommunikation mit Bevölkerung und lokalen Behörden. In einem vernetzten Ansatz arbeiten Polizei, Militär und zivile Experten zusammen.

Hauptmann Isabel Borkstett gehört zu den ersten Soldatinnen, die im vergangenen Jahr das VN-zertifizierte, internationale Training absolviert haben. „Der Lehrgang hat mich um viel Fachwissen und interkulturelle Kompetenz bereichert. Mein Herz schlägt einfach für das wichtige Thema internationale Frauenrechte.“ Ein Einsatz ist wegen ihrer aktuellen Ausbildung zur Stabssoffizierin nicht geplant, jedoch ausdrückliche Absicht der 33-Jährigen. „Mein Wunsch: als Militärbeobachterin nach Afrika zu gehen, in den Südsudan oder in die Westsahara.“



# MENTORING-PROGRAMM FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE GEMEINSAM POTENZIALE ENTDECKEN

Dass ein gutes Netzwerk für das berufliche Fortkommen wichtig ist, gilt nicht als neu. Auch in der Führungskräfteentwicklung der Bundeswehr setzen die Verantwortlichen deshalb vermehrt auf den Austausch von Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen und Bereiche. Vor rund drei Jahren hat die Bundeswehr ein Mentoring-Programm etabliert, um potenzielle Nachwuchs-Führungskräfte zu fördern und zu unterstützen. Die Federführung des Mentoring-Programms liegt beim Stabselement Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion im Bundesministerium der Verteidigung. Im September dieses Jahres ist die vierte Auflage des Mentoring-Programms gestartet, 38 der insgesamt 40 Mentees sind weiblich.



**„FÜHREN HEISST, AN SICH  
SELBST ZU ARBEITEN“**

Mentee Oberregierungsrätin Melanie Schulz,  
Leiterin des Dezernats „Persönlichkeitsentwicklung“,  
Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg

„Vor knapp einem Jahr durfte ich die Leitung des neuen Dezernats an der Führungsakademie übernehmen. Das Mentoring-Programm kam also genau zum richtigen Zeitpunkt für mich. Mein Team bietet neben der Beratung zu vielfältigen Themen sowie Workshops zu unterschiedlichsten Themen der Persönlichkeitsentwicklung und Teamentwicklung an. Die kritische Selbstreflexion steht dabei häufig im Vordergrund. Denn Führen heißt vor allem, an sich selbst zu arbeiten. Insofern war ich sehr neugierig, was mein Mentor dazu sagen würde. Auch meine Erwartungen, neue Perspektiven zu erhalten und aus den Erfahrungen meines Mentors lernen zu können, wurden voll erfüllt. Oberst Krause und ich haben uns intensiv über unser Verständnis von Führung unterhalten und die damit verbundenen Herausforderungen im Alltag.“

Oberst Krause ist eine starke und charismatische Führungskraft. Er ist sehr transparent und offen in seinen Überlegungen – und darin ein Vorbild. Beeindruckt hat mich, wie er andere von seinen Ideen überzeugt und wie schnell und durchsetzungsstark er Projekte umsetzt. Von ihm habe ich gelernt, dass es auch oder gerade im „System Bundeswehr“ auf individuelle Ideen ankommt und wie vielfältig man sich einbringen kann. Was ich auch bereichernd fand, waren die Seminare und die Treffen mit den anderen Mentees aus den unterschiedlichsten Bereichen der Bundeswehr. Ich war erstaunt, wie unterschiedlich Lebensläufe innerhalb unserer großen Organisation sein können. Durch das Mentoring bildet sich ein Netzwerk, das sowohl für den Arbeitsalltag als auch die Karriere sehr hilfreich ist.“

Ziel des Programmes ist es, die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern in Führungspositionen umzusetzen. „Ich bin überzeugt, dass durch das Mentoring unter möglichen Anwärterinnen Bedenken zur Übernahme einer leitenden Position ausgeräumt werden können“, sagt Oberregierungsrätin Melanie Schulz. Im vergangenen Jahr nahm die Beamtin an dem Mentoring-Programm teil. Regelmäßig traf sie sich mit ihrem Mentor, Oberst Bjarne Krause, zum Erfahrungsaustausch. Krause leitet den Studierendenbereich an der Universität der Bundeswehr Hamburg.



**„ÜBERRASCHENDE  
LERNEFFEKTE“**

Oberst Bjarne Krause, Diplom-Kaufmann und aktuell  
Leiter des Studierendenbereichs an der Helmut-  
Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr  
Hamburg. Der höchste militärische Repräsentant auf  
dem Campus ist zuständig für rund 2.500 studierende  
Offizieranwärterinnen und -anwärter sowie Offiziere  
der Bundeswehr.

„Mentoring war für mich ganz neu, ich war quasi ein unbeschriebenes Blatt. Im Rückblick kann ich sagen, dass meine Erwartungen weit übertroffen wurden. In dem Moment, in dem man einer außenstehenden Person aus seinem Berufsalltag berichtet und diskutiert, setzt sich eine Selbstreflexion in Gang, von der ich sehr stark profitiert habe. Aus meiner Sicht sind Mentoring-Programme ein sinnvoller Baustein für das lebenslange Lernen in einer Organisation und für die Persönlichkeitsentwicklung.“

Es hat mich gefreut, Melanie Schulz als Mentee an meinen Erfahrungen, meinem Netzwerk und meinem Wissen teilhaben zu lassen. Umgekehrt hat sie mich mit neuen Sichtweisen überrascht. Beim Mentoring profitiert nicht nur das Tandem, sondern auch die Programmteilnehmerinnen und -teilnehmer bereichern sich durch die Gespräche untereinander. Durch den Austausch der unterschiedlichen Standpunkte entwickelt sich eine gemeinsame Organisationskultur. Man lernt, wie die anderen im Unternehmen arbeiten, denken, ticken.“

Ich hoffe, ich konnte Melanie Schulz mitgeben, was mir persönlich wichtig ist: zu wissen, was man will, achtsam zu sein und durchzuhalten, auch und insbesondere gegen Widerstände. Und: immer Spaß an der Arbeit zu haben.“



## FRAUEN IN VERANTWORTUNG II DIE NETZWERKERIN

**Präsidentin Ulrike Hauröder-Strüning trägt an der Spitze des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr zur Modernisierung der Bundeswehr bei. Dabei setzt sie auf die vielen Expertinnen und Experten in ihrer Behörde.**

„Die Chefin ist da!“, hallt es über den Flur in der dritten Etage des großen Bürokomplexes. Der schlichte Bau auf der Hardthöhe in Bonn ist der Sitz des Bundesamtes für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr – kurz BAIUDBw. Präsidentin Ulrike Hauröder-Strüning ist frühmorgens angekommen. In wenigen Minuten geht es in den ersten Termin des Tages. „Hier wird niemand nervös oder erstarrt, wenn die Präsidentin den Fahrstuhl oder den Raum betritt“, erzählt Hauröder-Strüning schmunzelnd, „und das finde ich gut so. Ich sehe mich als Teil des Teams. Ich bin sehr stolz, so motivierte und loyale Kolleginnen und Kollegen um mich zu haben.“

### „EINE FÜHRUNGSKRAFT IST NICHTS OHNE IHR TEAM“

#### Von der Pike auf

Offenkundig hat Ulrike Hauröder-Strüning einiges richtig gemacht in ihrer Karriere, die vor 34 Jahren begann und 2017 mit der Ernennung zur Präsidentin des Bundesamtes einen Höhepunkt erreicht hat. 1985 nimmt die Geologin im Amt für Wehrgeophysik der Bundeswehr in Traben-Trarbach ihren ersten Job an. Fünf Jahre später folgt der Wechsel ins Bundesministerium der Verteidigung. Hauröder-Strüning arbeitete in den Bereichen Umweltschutz, Gefahrguttransport, Infrastruktur der Wehrbereiche und sie sammelte Expertise als Referatsleiterin, ab 2012 als Unterabteilungsleiterin im Ministerium. „Dass ich eines Tages Präsidentin einer oberen Bundesbehörde sein würde, habe ich damals weder geplant noch geahnt.“ Jede neue Aufgabe habe sie, nach Beratung mit ihrer Familie und ihrem Ehemann, entschlossen in Angriff genommen. „Immer gab



Präsidentin Ulrike Hauröder-Strüning

es Weggefährten und Kollegen, die mich unterstützt haben. Dafür bin ich sehr dankbar“, erinnert sie sich.

#### Die Truppe hinter der Truppe

Das Aufgabenspektrum des BAIUDBw mit Hauröder-Strüning an der Spitze ist vielfältig: Das Amt ist für den Bau und Betrieb der Infrastruktur – also die Liegenschaften der Bundeswehr – im Inland, Ausland und in den Einsatzgebieten zuständig. Darüber hinaus sind hier die Themen Verpflegung, Travelmanagement, Finanzen und Controlling, Umweltschutz, Brandschutz, Arbeitsschutz und Gefahrgutwesen angesiedelt. „Wir sind die Truppe hinter der Truppe“, erklärt Hauröder-Strüning. So wurden in den vergangenen zwei Jahren rund 55.000 Stuben in den Kasernen modernisiert. Eine neue Möbelserie wird gerade getestet. „Wir tun alles dafür, dass die Soldaten und Soldatinnen adäquat leben können, im Inland wie im Ausland.“ Mit steigenden Etats in den vergangenen Jahren gebe es inzwischen viele sichtbare Ergebnisse.

Auf die Dienstleistungen des Amtes greifen nicht nur die eigenen Streitkräfte, sondern auch manchmal die Partner aus der NATO oder den Vereinten Nationen zurück. So wurde etwa das Amt gebeten, die britischen Armed Forces in Mali unterzubringen. „Wir sind in der Lage, innerhalb von sechs bis zwölf Monaten überall auf der Welt eine Infrastruktur in der Größe einer kleinen Stadt zu errichten“, sagt Hauröder-Strüning nicht ohne Stolz. Dabei kann die Bundeswehr externe Dienstleister beauftragen. Die Grundlage dafür ist ein umfassendes Rahmenvertragswerk, das „German Armed Forces Contractor Augmentation Program“, das unter der Federführung des Bundesamtes abgeschlossen wurde. Die stabilen

Wohncontainer lösen das provisorische Feldlager ab und können mehrere Jahre genutzt werden, wie aktuell in Litauen oder im Irak. Bei der Neuauflage des Programms soll der Aspekt der Nachhaltigkeit noch mehr in den Vordergrund rücken.

Das Thema Umweltschutz ziehe sich bis heute wie ein roter Faden durch ihr Berufsleben, so Hauröder-Strüning. Ein Beispiel: Die Bundeswehr trägt aktiv zum Klimaschutz bei. 2018 konnte trotz Erhöhung der beheizten Gebäudefläche und der Beschäftigtenanzahl der Gesamtenergieverbrauch für den Liegenschaftsbetrieb im Inland gegenüber den vergangenen zwei Jahren gesenkt werden. „Und wir konnten den Anteil der erneuerbaren Energien steigern. Sie stellten 2018 einen Anteil von knapp 39 Prozent am Stromverbrauch. Wir sind also auf einem guten Weg!“ Einen ganz eigenen Umweltbeitrag leistet die Bundeswehr auf ihren Truppenübungsplätzen. „Zwei Drittel der 1.400 Quadratkilometer großen Gesamtfläche gehören zum Natura-2000-Netzwerk, einem EU-weiten Netz von Schutzgebieten.“

#### Weibliches Führungs-Trio

Fachleute für Brandschutz, Bauingenieurwesen, Ernährungswissenschaft, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften: Rund 130 unterschiedliche Berufe sind im Geschäftsbereich des BAIUDBw vertreten. Vorurteile als weibliche Führungskraft in einem technisch geprägten Umfeld habe sie selbst nie erlebt, versichert Hauröder-Strüning. Und das bis heute: „Hier im Amt sind wir ein einzigartiges weibliches Führungs-Trio.“ Neben Vizepräsidentin Hedwig Hoffmann unterstützt Marion Felske als Geschäftsführende Beamtin die Chefin des Hauses am Fontainengraben in Bonn. Das Geheimrezept für ihren Erfolg? „Nie die Menschen aus dem Blick verlieren und auf dem Boden bleiben“, so Hauröder-Strüning. Das eigene Ego zu pflegen, bringe niemanden weiter, ergänzt sie, jeder Chef, jede Chefin sei nichts ohne ein gutes Team. „Dazu gehört, sich immer wieder selbst zu reflektieren, aber auch delegieren und loslassen zu können.“

### Das Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw)

Das BAIUDBw beschäftigt im In- und Ausland 32.160 zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Soldatinnen und Soldaten und gehört zum Geschäftsbereich des Bundesministeriums der Verteidigung. Es hat die Verantwortung für alle zentralen Aufgaben der Bereiche Finanzen, Controlling, Infrastruktur, Dienstleistungen und gesetzliche Schutzaufgaben wie den Umweltschutz, Brandschutz, Arbeits-

schutz und das Gefahrgutwesen. Dem BAIUDBw unterstellt sind das Verpflegungsamt in Oldenburg und das Zentrum Brandschutz in Sonthofen sowie 43 Bundeswehr-Dienstleistungszentren im gesamten Bundesgebiet. Hinzu kommen die Bundeswehrverwaltungsstellen in den USA/Kanada, Italien, den Niederlanden, Frankreich, Belgien, Großbritannien und Polen einschließlich ihrer Außenstellen.

### Zivile Beschäftigte der Bundeswehr: Frauenanteil



# EIN TAG MIT MONIKA LEU

## MILITÄRISCHE GLEICHSTELLUNG IN DER PRAXIS

Seit Februar 2018 ist Oberstleutnant i.G. Monika Leu die Gleichstellungsbeauftragte für das militärische Personal beim Bundesverteidigungsministerium. „Gleichstellungsarbeit erfordert auch heute noch Beharrlichkeit und Durchsetzungswillen“, betont die ehemalige Sportsoldatin und Olympiateilnehmerin im Segeln. Die Redaktion von IM VISIER hat ihr einen Tag lang über die Schulter geschaut.

Grundlage für die Förderungen von Frauen in der Bundeswehr ist das Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz (SGleiG), das 2005 in Kraft trat. „Meine Bibel“, scherzt Leu. Und ergänzt: „Wir sind keine Interessensvertretung für Frauen, sondern haben den gesetzlichen Auftrag, darauf zu achten, dass die Verantwortlichen die Unterrepräsentanz von Frauen in der Bundeswehr abbauen. Wie ich das tue, ist oft mir überlassen.“ Auf Skepsis und anfängliche Unsicherheiten, wann und wie die Gleichstellungsbeauftragte einbezogen werden sollte, reagierte die studierte Juristin mit Gelassenheit. Leu stellte sich vor, fragte nach, formulierte ihre Ideen – beharrlich, diplomatisch, freundlich. Nach eineinhalb Jahren im Amt fällt ihre Zwischenbilanz positiv aus. Ihr Netzwerk wächst. „Mittlerweile werde ich oft angerufen und um eine Einschätzung gebeten, das freut mich sehr“, so Leu. Unterrepräsentanz und Gleichstellung, findet Leu, seien sperrige Begriffe. Dabei gehe es jedoch konkret um Menschen, Berufswünsche, Schicksale.



### 08:30 UHR – SPORTLICH IN DEN TAG

Monika Leu parkt ihr Fahrrad am Bendlerblock des Bundesverteidigungsministeriums in Berlin. Davor hat sie bereits als Coach ein einstündiges Krafttraining angeleitet. „Was meinen Sport angeht, bin ich eisern“, erzählt die 46-Jährige. „Das brauche ich als guten Ausgleich zum Bürojob. Außerdem bin ich ja Soldatin und muss mich körperlich fit halten.“ Leu betritt den Flur, die Kameradinnen und Kollegen auf dem Flur grüßen freundlich. Eine von ihnen verrät: „Mit ihrer herzlichen und kommunikativen Art gibt es keine Bessere für ihren Job.“

### 09:00 UHR – STELLENBESETZUNG

Ein Dienstposten im Verteidigungsministerium wird neu besetzt, Leu nimmt an dem sogenannten Akzeptanzgespräch mit einer Kandidatin teil. Ihre Teilnahme hat sie mit Hilfe der stellvertretenden militärischen Gleichstellungsbeauftragten im Bundesamt für Personalmanagement durchgesetzt und nimmt zu der Personalie Stellung. Wie viele geeignete Kandidaten oder Kandidatinnen gab es? Wurden auch Soldaten oder Soldatinnen mit Familie berücksichtigt? Wurde

die Gleichstellungsbeauftragte früh genug eingebunden? Wie sind die Zielvorgaben für den betroffenen Bereich? Per Gesetz hat die Gleichstellungsbeauftragte bei Personalentscheidungen kein Recht auf Mitsprache, jedoch ein Informationsrecht.

### 10:30 UHR – LAGEBESPRECHUNG

Unter Leitung von General Laubenthal, Abteilungsleiter Führung Streitkräfte, werden Meldungen aus der gesamten Bundeswehr vorgetragen. Ist das Thema Gleichstellung berührt, kommt Leu ins Spiel, zum Beispiel beim Schutz vor sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. „Wenn es Meldungen oder Verdachtsfälle zu sexueller Belästigung gibt, schaue ich sehr genau hin“, sagt sie. „Entsteht der Eindruck, dass Vorfälle nicht ausreichend geklärt sind, Aussage gegen Aussage steht oder Abläufe nicht nachvollziehbar sind, hake ich nach.“ Das Ziel: nicht nur reagieren, sondern frühzeitig agieren.

### 12:00 UHR – NETWORKING BEIM MITTAGESSEN

Die Kantine im Bendlerblock füllt sich. Monika Leu trifft sich mit einer Soldatin aus dem Haus – Networking am Mittagstisch. „Das ist ein informelles Treffen“, erklärt Leu. „Aber ich verstehe mich auch als Beraterin. Viele Frauen warten darauf, entdeckt zu werden, statt sich aktiv ins Spiel zu bringen. Ich überlege mir, wie wir junge weibliche Talente fördern und vor allem im Haus halten können, und weise sie auf das Gesetz hin.“ Mit ihrer bisherigen Amtszeit ist sie zufrieden: „Ich habe ein gutes Netzwerk, arbeite eng mit der zivilen Gleichstellungsbeauftragten, Barbara Schladoth, und der Beauftragten für Familie und Beruf, Sabine Bastek, zusammen. „Viele grundlegende Regelungen, die wir hier anstoßen, ziehen Kreise und kommen den Soldatinnen und Soldaten in der Fläche zugute.“ Regelmäßig tauscht sie sich mit ihren Kameradinnen, derzeit sind 57 militärische Gleichstellungsbeauftragte in der Bundeswehr bestellt, aus. Leu: „Wir haben alle ein und dasselbe Ziel.“

### 13:00 UHR – JOUR FIXE MIT DEN ABTEILUNGSLEITERN

Mindestens einmal pro Monat tauscht sich Leu mit General Laubenthal über Fragen der Gleichstellung aus, genauso wie mit dem Abteilungsleiter „Personal“, Generalleutnant Klaus von Heimendahl. Es geht um Personalprozesse, geplante Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder den Gleichstellungsplan, der für jeweils vier Jahre erstellt, alle zwei Jahre überprüft und angepasst wird. Der Gleichstellungsplan umfasst die Maßnahmen, die zur Förderung von Soldatinnen vorgesehen sind. „Ein sinnvolles und wirksames Instrument, das uns schwarz auf weiß zeigt, wie wir unterwegs sind“, sagt Leu.

### 14:00 UHR – IM BÜRO

In ihrem Büro vertieft Leu sich ins Aktenstudium. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Mails, Anfragen und Vorgänge vorab gesichtet und aufbereitet. Neben zwei Sachbearbeitern wird Leu von zwei Bürokräften unterstützt; die Stelle ihrer Stellvertreterin ist gegenwärtig unbesetzt. Manchmal mahlen die Mühlen im Ministerium für Leu zu langsam. „Dann muss ich mir das große Ganze vor Augen führen und die vielen kleinen Erfolge, die uns Stück für Stück weiterbringen“, verrät Leu. Ein Espresso, dann feilt Leu weiter an ihrem zweiten Jahresbericht.

### 16:30 UHR – TERMIN BEIM STAATSSSEKRETÄR

Monika Leu und die zivile Gleichstellungsbeauftragte Barbara Schladoth treffen Staatssekretär Gerd Hoofe; auch an die Ministerin und den Generalinspekteur Eberhard Zorn berichten sie regelmäßig. „Die Leitung nimmt das Thema sehr ernst und steht voll hinter mir, das freut mich.“ Als Druckmittel nutze sie die Rückenbedeckung aber keineswegs. „Ich möchte Menschen überzeugen. Die Bundeswehr muss attraktiv sein für junge Frauen, die sich zum Soldatensein berufen fühlen, und das nicht nur auf dem Papier. Das ist der gemeinsame Nenner. Wir haben schon viel erreicht, aber es bleibt auch noch viel zu tun.“

## MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN: GESETZLICHE GRUNDLAGEN

### Bundesgleichstellungsgesetz – BGleIG

Gesetz für die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Unternehmen und Gerichten des Bundes  
Inkrafttreten der Neufassung: 01.05.2015

### Soldatinnen- und Soldatengleichstellungsgesetz – SGleIG

Gesetz zur Gleichstellung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr

Bundesministerium der Verteidigung und militärische und zivile Organisationsbereiche

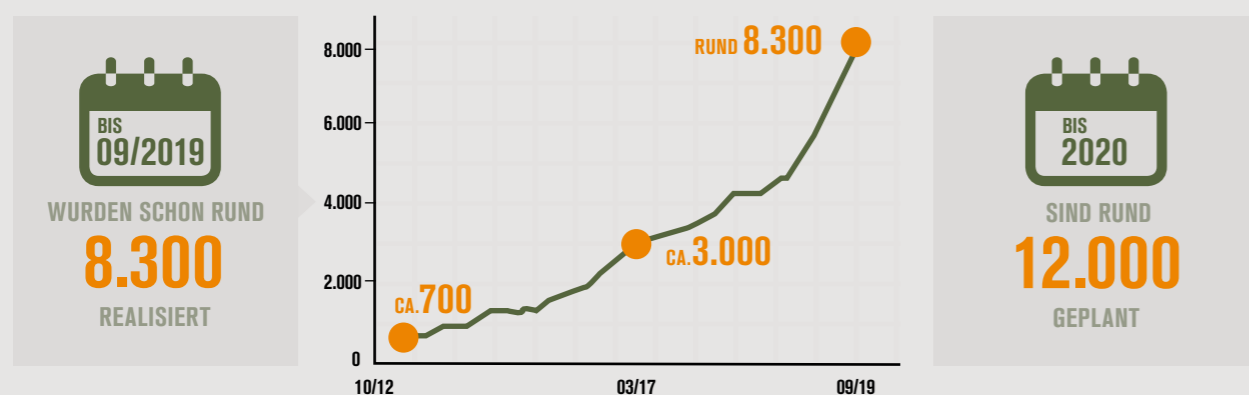
Streitkräfte

**132** zivile Gleichstellungsbeauftragte

**57** militärische Gleichstellungsbeauftragte

## Vereinbarkeit von Familie und Beruf

CA. **250 ANTRÄGE** AUF TELEARBEITSPLÄTZE WERDEN IM MONAT GENEHMIGT



**960**

**KINDER-  
BETREUUNGS-  
PLÄTZE**

BUNDESWEIT INSGESAMT



Betreuungsplätze in Tagespflegestellen der Bundeswehrliegenschaften

Bundeswehreigene Kindertagesstätten

Belegplätze in ortsansässigen Betreuungseinrichtungen

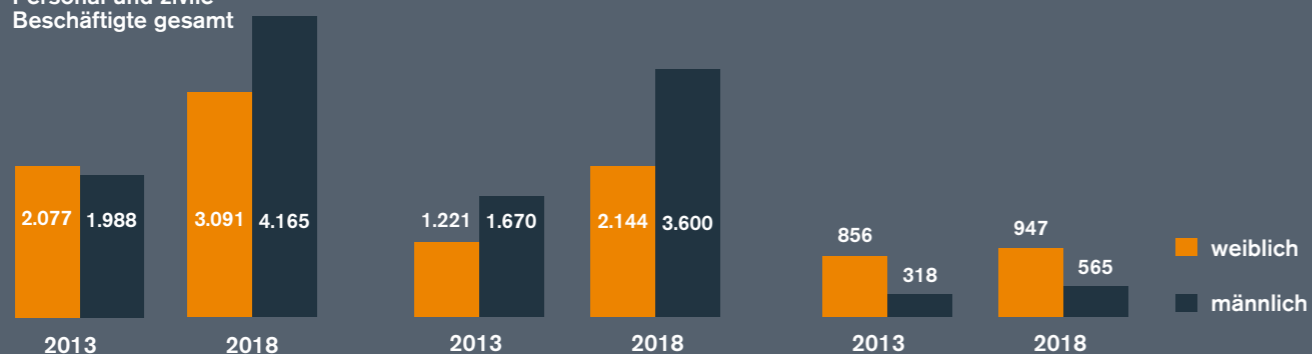
STAND: AUGUST 2019

## Bundeswehrangehörige in Elternzeit

Elternzeit militärisches Personal und zivile Beschäftigte gesamt

Elternzeit militärisches Personal

Elternzeit zivile Beschäftigte



STAND: AUGUST 2019

## „WIR SAGEN MINISTERIN UND KANZLERIN. WARUM NICHT AUCH GENERALIN?“

**Frau Leu, werden durch die Gleichstellung Frauen bevorzugt und Männer benachteiligt?**

Nein. Als ehemalige Leistungssportlerin vergleiche ich die Gleichstellung gerne mit einem 100-Meter-Lauf. Wenn ich einen fairen Wettkampf möchte, müssen alle an derselben Startlinie stehen. Übertragen auf die Bundeswehr heißt das: Solange Frauen in der Bundeswehr unterrepräsentiert sind, starten sie ein gutes Stück hinter der Linie. Das Gleichstellungsgesetz ist das Korrektiv, das faire Bedingungen für alle schafft. Ich frage die Skeptiker gerne, wann und wo sie konkret benachteiligt wurden – und darauf fällt ihnen meistens nichts mehr ein.

**Frauenförderung wird oft mit dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf gleichgesetzt. Ist es damit getan?**

Das Thema ist wichtig, keine Frage, für Männer und Frauen. Wir müssen sicherstellen, dass Soldatinnen und Soldaten mit Familie nicht benachteiligt werden, in Teilzeit arbeiten können, ihr Kind versorgt wissen, von verantwortlichen Aufgaben und Beförderungen nicht ausgeschlossen werden. Dafür brauchen wir die Rahmenbedingungen, vor allem aber ein neues Führungsverständnis. Wir brauchen Vielfalt in der Bundeswehr, für vielfältige Aufgaben. Die Hälfte der Bevölkerung ist weiblich, warum nicht auch die Bundeswehr? Zentral ist für mich die Frage, warum wir gute Frauen nach gewisser Zeit, oft vor der Übernahme als Berufssoldatin, verlieren. Ich denke, eine Antwort liegt in einer besseren Planbarkeit von Karrieren für die Frauen und flexibleren Modellen, die sich an Lebensphasen orientieren. Daran mitzuwirken, spornt mich an.

**Was motiviert Sie persönlich?**

Gleichberechtigung war für mich nie etwas Außergewöhnliches, das ich erkämpfen musste, bei mir zu Hause wurde sie vorgelebt. Meine Eltern waren beide im Ingenieurberuf tätig, haben sich trotzdem um meine Schwester und mich gekümmert. Als ich dann nach

Ende meiner Sportkarriere als Offizierin in den Dienst kam, fand ich die männerdominierte Bundeswehr schon befremdlich. Einen beruflichen Bezug habe ich durch mein Studium der Rechtswissenschaften und meine Erfahrungen im Bereich der Inneren Führung. Immer mehr kam der Wunsch auf, mich für Frauen zu engagieren und den Prozess mitzugestalten.

**Haben Sie ein Vorbild?**

Früher waren es Sportlerinnen, die mich mit ihren Höchstleistungen und ihrem Kampfgeist beeindruckt haben, heute sind es die Frauen, die das Wahlrecht für Frauen erkämpft haben: Ich bewundere ihren Mut, ihre Unbeirrtheit, sich von ihrem Ziel nicht abbringen zu lassen.

**Das Gleichstellungsgesetz für Soldatinnen und Soldaten erlaubt es, die förmliche Anrede bei den Dienstgraden umzuwandeln, beispielsweise von „Frau Stabsarzt“ in „Frau Stabsärztin“. Wann ist es so weit?**

Ein hochemotionales und schwieriges Thema. Die Dienstgrade selbst kann nur der Bundespräsident ändern, dazu gibt es aktuell keine konkreten Pläne. Diskutiert wird es intern natürlich schon. Interessanterweise sprechen sich immer noch viele Soldatinnen selbst gegen eine geänderte Anrede aus. Ich persönlich bin da anderer Meinung: Berufsbezeichnungen transportieren Rollenbilder, und mit der Tradition der Bundeswehr zu argumentieren, trifft nicht den Punkt. Sprache und Bewusstsein beeinflussen sich schon immer gegenseitig. Wir sprechen ja auch von Bundeskanzlerin und Ministerin und nicht von Frau Bundeskanzler und Frau Minister. Warum dann noch Frau General? Ihre Autorität wäre mit Generalin nicht in Gefahr. Die Bundeswehr will modern und attraktiv sein für junge Leute, da gehört die Sprache dazu. Zunächst aber habe ich mein Amt nicht angetreten, um die Dienstgrade zu revolutionieren, sondern dazu, Führungskräfte in Richtung gleicher Berufs- und Karrierechancen für Männer und Frauen zu beraten.

**Bitte vervollständigen Sie den Satz: „Frauen in der Bundeswehr ...“**

... verrichten ihren Dienst genauso exzellent und engagiert wie Männer. Sie erwarten zu Recht dieselbe Wahrnehmung und Förderung.

Dr. Gerhard Kümmel, Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr

## „WIR BEFINDEN UNS IN EINEM LERNPROZESS“

Zu den Forschungsschwerpunkten von Dr. Gerhard Kümmel gehören Frauen in den Streitkräften, Soldatenfamilien sowie Streitkräfte in einer postheroischen Gesellschaft.

### Herr Kümmel, seit knapp 20 Jahren gibt es Frauen in allen militärischen Laufbahnen. Ist die Integration gelungen?

Das Wort „gelungen“ hört sich an, als sei der Prozess bereits abgeschlossen. Tatsächlich ist Integration eine Daueraufgabe, weil in der Bundeswehr ständig neue Menschen ankommen. Was ich bejahen kann, ist, dass die Integration von Frauen in die Bundeswehr, auch auf den Führungsebenen, deutliche Fortschritte gemacht hat. Ende der neunziger Jahre hatte der militärische Bereich einen Frauenanteil von zwei Prozent, heute sind es zwölf. Das ist ein starkes Wachstum, das zeigt, dass die Frauen zur Bundeswehr wollen. Die Einrichtung des Stabselementes Chancengerechtigkeit im Bundesministerium der Verteidigung war ein wichtiges Signal, wie ernst das Thema genommen wird.

### Worauf stützen Sie Ihre Erkenntnisse?

Zum Integrationsklima haben wir 2005 und 2011 umfassende Befragungen durchgeführt, die wir in den Publikationen „Truppenbild mit Dame“ und „Truppenbild ohne Dame?“ dargelegt haben. Unsere Arbeit trägt dazu bei, Ursachen und Entwicklungen zu verstehen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### Wo ist Chancengerechtigkeit für Männer und Frauen erreicht? Wo muss man nachsteuern?

Innerhalb der letzten fünf Jahre hat sich einiges getan. Strukturell ist die Chancengerechtigkeit bei der Bundeswehr meiner Meinung nach weitgehend hergestellt. Männer und Frauen werden bei Einstellungen und Beförderungen nach denselben Kriterien bewertet und gleich bezahlt. Was nicht recht verordnet werden kann, ist das Zwischenmenschliche. Diese psychologischen Einflussfaktoren führen zu einer Portion Subjektivität in jeder Beurteilung, die mal zugunsten des männlichen und mal zugunsten des weiblichen Bewerbers ausfallen kann. Dafür müssen wir sensibilisieren.

### Sehen die Soldaten in ihren Kameradinnen eher eine Konkurrenz oder eine Bereicherung?

Vorbehalte entstehen entweder durch das Festhalten an tradierten Rollenbildern oder aus sozioökonomischen Gründen, sprich aus Sorge um den Verlust des Status

oder des Arbeitsplatzes. Das Integrationsklima verändert sich mit dem wachsenden Frauenanteil, schwankt mal in die eine, mal in die andere Richtung. Beispielsweise war der Anteil von Männern, die Frauen in Kampfseinheiten weniger zutrauen, zwischenzeitlich wieder gestiegen. Positiv ist: Nach gewisser Zeit revidieren viele ihre Meinung, wenn sie sehen, dass Soldatinnen gute Leistungen zeigen. Wir befinden uns in einem Lernprozess.

### Stimmt es, dass sich Frauen auch überanpassen?

Die Frauen zeigen insgesamt eine hohe Motivation, sich einzubringen. Sie wollen nicht anders beurteilt werden als ihre männlichen Kameraden. Das hat in Einzelfällen tatsächlich den Effekt, dass sie sich überanpassen, sich beispielsweise einen rauen, vermeintlich männlichen Umgangston aneignen oder bisweilen auch selber Vorurteile gegenüber Frauen entwickeln. Das ist „Integration, auf den Kopf gestellt“. Die Befragten bestätigen uns aber, dass durch die Frauen der Umgangston insgesamt freundlicher geworden ist. Die ganze Organisation muss lernen, mehr Diversität zuzulassen, um von beiden Geschlechtern und unterschiedlichen Führungsstilen zu profitieren.

### Was sind die wichtigsten Hebel dafür?

Die Schlüsselrolle kommt den Führungskräften zu. Sie müssen Chancengerechtigkeit vorleben, um alte Denkmuster zu durchbrechen. Zentral für die Glaubwürdigkeit ist aber auch, wie die Führungskräfte mit Mobbing, verbalen oder körperlichen Übergriffen sowie sexueller Belästigung umgehen, gegenüber Frauen und Männern. Nach bisherigen Erkenntnissen hat die Bundeswehr, verglichen mit der Wirtschaft und den Streitkräften anderer Länder, kein besonders ausgeprägtes Problem. Dennoch ist jeder Fall einer zu viel und muss konsequent aufgeklärt und geahndet werden. Die Anlaufstellen für Betroffene sind da: die Gleichstellungsbeauftragten, der Bundeswehrverband, die Militärseelsorger. Seit einiger Zeit gibt es ein zentrales Notteléfono, das beim Stabselement Chancengerechtigkeit eingerichtet wurde.

### Was ist Ihr Rat an die Frauen in der Bundeswehr?

Mutig sein und sich nicht verbiegen.



## NEUE VIDEO-SERIE: DIE REKRUTINNEN

Um Frauen in der Bundeswehr geht es auch in der neuesten YouTube-Serie der Arbeitgebermarke Bundeswehr: Die Serie begleitet sieben junge Soldatinnen während ihrer Grundausbildung bei der Luftwaffe. Am 23. September ist DIE REKRUTINNEN erfolgreich gestartet.

Erneut ist die Resonanz bei den jungen Zuschauerinnen und Zuschauern groß: Die ersten Folgen auf YouTube wurden mehr als acht Millionen Mal aufgerufen; zum Auftakt der Serie stieg die Zahl der Abonnentinnen und Abonnenten des Video-Kanals BUNDESWEHR EXCLUSIVE auf über 420.000. Inhaltlich schlägt die neue Serie den Bogen zur Erstsendung „DIE REKRUTINNEN“ von 2016, mit der die neue Arbeitgeberkampagne der Bundeswehr startete.

Das Format mit einer Laufzeit von drei Monaten dokumentiert die Grundausbildung sieben junger Frauen bei der Luftwaffe. Die Kamera begleitet sie vom Abschied zu Hause über den ersten Kontakt mit Kaserne, Uniformen und Waffe bis zur Vereidigung. Gezielt möchten die Verantwortlichen der Arbeitgeberkommunikation mit der Serie potenzielle Bewerberinnen ansprechen. Zunehmend interessieren sich junge Frauen für eine Ausbildung bei der Bundeswehr, im vergangenen Jahr kam jede dritte

Bewerbung für die Offizierlaufbahn von einer Frau. Neben einer hochwertigen inhaltlichen und gestalterischen Umsetzung setzt die Bundeswehr bei ihren Webserien vor allem auf die Vernetzung der unterschiedlichsten Social-Media-Formate auf Facebook, Instagram, TikTok und Snapchat. Die YouTube-Community bietet die Plattform für den Dialog mit der Zielgruppe; Karrierefragen und Kommentare werden unmittelbar beantwortet.

Für die Serien hat die Bundeswehr bis heute zahlreiche Kommunikations- und Werbeawards gewonnen. Zuletzt wurde die Serie über die Eliteeinheit KSK beim Digital Award 2019 mit Silber und Gold für die crossmediale und crossdigitale Umsetzung, beim ADC 2019 in den Kategorien „Social Media“ und „Digitale Kampagne“ mit Bronze und Silber sowie beim PMI Award 2019 als „Personalmarketing Innovation 2019“ ausgezeichnet.



IM GESPRÄCH MIT

**BIRGIT BOHLE**

PERSONALVORSTAND UND ARBEITSDIREKTORIN DER DEUTSCHEN TELEKOM AG

**„FRAUENFÖRDERUNG IST KEIN PROGRAMM, SONDERN EINE HALTUNG“****Um erfolgreich zu sein, brauchen wir Lust aufs Lernen, Lust auf Neues, sagt Birgit Bohle. Im Interview mit IM VISIER spricht sie über Veränderungsbereitschaft, Kultur und Konsequenz in der Personalarbeit.****Seit Beginn 2019 sind Sie Personalvorständin und Arbeitsdirektorin der Telekom. Was ist die größte Herausforderung für Sie? Welches Projekt ist Ihnen ein besonderes Anliegen?**

Wir als Telekom gestalten die digitale Transformation der Gesellschaft mit – und gleichzeitig befinden wir uns als Unternehmen mitten in der digitalen Transformation. Neue Technologien verändern die Arbeit und die erforderlichen Kompetenzen in vielen Bereichen fundamental. Es ist eine große Aufgabe, diesen Veränderungsprozess der Gesellschaft und der Telekom mitzugestalten, und dabei den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Sie reizt mich und ich habe gleichzeitig Respekt davor. Allein in Deutschland betrifft dieser Wandel bei der Telekom ja über 100.000 Menschen. Um erfolgreich zu sein, brauchen wir eine Kultur der Veränderungsbereitschaft und des Lernens. Wir brauchen Lust auf Neues. Im Januar habe ich deshalb unseren Kulturprozess „Living Culture“ aufgesetzt. Dazu haben wir mit tausenden von Mitarbeitern in Workshops im In- und Ausland gearbeitet, um Antworten auf Zukunftsfragen zu finden.

**Was sind die Eckpunkte der Personalstrategie? Und gibt es eigentlich einen Erfahrungsaustausch mit den Personalvorständen anderer Unternehmen?**

Wir haben uns zunächst die Sinnfrage gestellt und für uns einen sogenannten „Purpose“ für den Personalbereich entwickelt: „Supporting People. Driving Performance“. Und wir haben sieben Prioritäten definiert, die festlegen, was wir erreichen und wie wir arbeiten wollen. Natürlich tausche ich mich regelmäßig mit den Vorstandskolleginnen und -kollegen der anderen Unternehmen aus. Getreu dem Motto: „steal with pride“ – wir können uns so manche gute Ideen von anderen Unternehmen anschauen. Und in vielen Bereichen sind wir auch als Telekom selber Vorreiter, wie zum Beispiel bei Mitarbeiternetzwerken wie die #Telekombotschafter oder „New Work“.

**Die Telekom hat als erstes DAX-30-Unternehmen eine freiwillige Quote zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen eingeführt. Hat die Selbstverpflichtung zum Erfolg geführt?**

Wir haben uns 2010 ein Ziel von 30 Prozent Frauen in Führungspositionen über alle Führungsebenen gesetzt. Ein bewusst ehrgeiziges Ziel, auch im Vergleich zu den meisten börsennotierten Unternehmen – das haben wir neulich erst analysiert. Ende letzten Jahres hatten wir weltweit 25,4 Prozent Frauen im Management. Das ist sehr respektabel im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen. Aber wir geben uns damit nicht zufrieden, am Ziel sind wir noch lange nicht.

**Welche Angebote können Unternehmen – und auch die Bundeswehr – schaffen, um Frauen den Aufstieg in Spitzenpositionen zu ermöglichen? Wie hebt sich die Telekom hier von anderen Arbeitgebern ab?**

Es ist nicht nur eine Frage von Angeboten und Programmen, sondern auch eine Frage der Haltung und der Konsequenz. Wir müssen Frauen nicht nur suchen, wir müssen sie auch finden wollen. Aus einer Vielzahl von Studien wissen wir heute aber, dass Hans Hänschen rekrutiert. Daher schulen wir unsere Führungskräfte darin, sich diese unbewussten Scheren im Kopf bewusst zu machen.

Darüber hinaus haben wir eine Vielzahl von Angeboten, um insbesondere Frauen mit Kindern zu unterstützen, wie Teilzeit, Job-Sharing oder Sabbatical- oder Mentoring-Programme. Ein Fokus liegt bei uns darauf, talentierte Frauen im Unternehmen sichtbar zu machen und zu fördern. So sind Frauen auf unseren Nachfolgelisten heute Pflicht. Und die Geschäftsführungen der Telekom Deutschland und der T-Systems haben eigene Programme aufgesetzt, wo die Führungsteams weibliche Talente persönlich kennenlernen.

**Chefin in Teilzeit – Karrierekiller oder Chance?**

Als junge Mutter habe ich selbst einige Jahre als Projektleiterin in der Unternehmensberatung Teilzeit gearbeitet. Ich habe in dieser Zeit gelernt, mich perfekt zu organisieren. Und Grenzen zu setzen. Von daher habe ich persönlich von dieser Zeit profitiert und befürworte solche Modelle auch als Personalvorständin. Aber ich weiß auch, dass die Akzeptanz hierfür vielfach bei Vorgesetzten noch zu schwach ausgeprägt ist. Und dass solche Modelle von allen Beteiligten ein hohes Maß an Disziplin bedeuten. Das sind oft die kleinen Dinge, die wichtig sind, beispielsweise keine späten Meetings anzusetzen oder die Möglichkeit von Web-Konferenzen anstelle von physischen Treffen.

**Mit dem Slogan „Ihr seid #Dabei“ geht die Telekom neue Wege: weg vom Image des Telekommunikationsanbieters hin zur gesellschaftlich relevanten Marke, die digitale Teilhabe ermöglicht. Wie ist die Resonanz?**

Die Kampagne kommt gut an. Die Leute merken: Wir schaffen gesellschaftliche Werte. Wir bauen über unsere Infrastruktur die Basis für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft. Das ist eine sehr wichtige Aufgabe, denn wir helfen, die Zukunft in Deutschland und anderen Ländern zu sichern. Auch für Bewerberinnen und Bewerber ist dies eine wichtige Botschaft, denn die jungen Menschen suchen immer mehr nach Sinnstiftung bei ihrer Arbeit. Deshalb ist unsere Botschaft als Arbeitgeber: Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Zukunftsbauer!

**Welche Rolle spielt das Arbeitgeberimage bei der Berufswahl junger Menschen?**

Eine sehr große. Junge Menschen wollen viel stärker eigenverantwortlich arbeiten. Der Fachkräfte-Nachwuchs insbesondere in den Bereichen IT oder auch Künstliche Intelligenz ist hart umkämpft. Da spielen das Arbeitgeberimage und die Unternehmenskultur eine große Rolle. Wir haben da in den vergangenen Jahren einen riesigen Modernisierungsschub vollzogen: Wir arbeiten in modernen Bürogebäuden, setzen auf Flexibilität und agile Arbeitsmethoden. In offenen Bürowelten und Foyers sind Räume der Begegnung entstanden, wo sich Mitarbeiter, Besucher und Vorstände treffen. So mancher hat noch das Bild des Staatskonzerns im Kopf, aber das sind wir längst nicht mehr. An unserem Arbeitgeberimage müssen wir also noch arbeiten. Unser Anspruch ist klar: Wir wollen hier in der allerersten Liga spielen.

**Als ehemalige Vorsitzende des Vorstands der Sparte Fernverkehr bei der Deutschen Bahn galt es, dicke Bretter zu bohren – wie sind Sie mit der ständigen Herausforderung einer kritischen Berichterstattung umgegangen?**

Sie können sich bei Kritik nicht wegducken. Es war mir immer wichtig, Verantwortung zu übernehmen und mich bei Kritik vor die Mannschaft zu stellen. Kritik ist auch eine Aufforderung zum Dialog und Ansporn, Dinge zu verändern. Aber es gibt natürlich auch immer wieder Situationen, wo Leute einfach nur „draufhauen“ wollen. Da habe ich gelernt, das nicht persönlich zu nehmen. Mit konstruktiver Kritik kann ich sehr gut umgehen. Aber ab und zu mal freue ich mich auch über ein Lob ...

---

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Bundesministerium der Verteidigung  
Presse- und Informationsstab  
Christian Thiels (V. i. S. d. P.)  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin

Kontakt:  
Arbeitgebermarke Bundeswehr; Social Media  
Presse- und Informationsstab  
Bundesministerium der Verteidigung  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin

**Telefon: 030 1824-0**  
**E-Mail: [imvisier@bmvg.bund.de](mailto:imvisier@bmvg.bund.de)**

Bildnachweis: BMVg und Bundeswehr  
Konzeption/Gestaltung: Castenow, Düsseldorf  
Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock  
GmbH & Co. KG, Frankfurt  
Stand: Oktober 2019

Weitere Informationen im Internet unter  
[www.bundeswehrkarriere.de](http://www.bundeswehrkarriere.de)

Diese Publikation ist Teil der Informationsarbeit  
des Bundesministeriums der Verteidigung.  
Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht  
zum Verkauf bestimmt.

---



**BUNDESWEHR**